

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA PROJETO

Jaime da Costa Nogueira

Arquiteto e Urbanista pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
Gerente de Projetos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro –
Politécnica (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
jaime.cnogueira@gmail.com

Gustavo Jucá Ferreira Jorge

Arquiteto e Urbanista pela Universidade Gama Filho (UGF)
Mestre em Engenharia Urbana pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – Politécnica (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
guszzuk@hotmail.com

Dafne Sampaio Almeida

Arquiteta e Urbanista pela Universidade Gama Filho (UGF), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
dafnesabril@gmail.com

Aline Cordeiro Rodrigues

Arquiteta e Urbanista pela Universidade Gama Filho (UGF), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
arq.alinerodrigues@gmail.com

RESUMO

O mundo atual revela um padrão de mudanças cada vez mais veloz e frequente, em conjunto temos a criação e surgimento de novas tecnologias, novas ferramentas capazes de agregar eficiência na quantificação de informações. Neste cenário de mudanças é importante gerir a qualidade, manutenção e processos de utilização para que o conhecimento se efetive como um ativo funcional da organização. “A constatação de que só sobrevivem as organizações que aprendem continuamente aumentou o interesse pelo conhecimento...” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A gestão do conhecimento tem como objetivo fundamentar a estratégia em todas as áreas de negócios, auxiliar nas tomadas de decisão, incorporando uma postura estratégica à empresa e sua real situação competitiva. Deve direcionar a criação de inovações que gerem valor para os clientes e tragam vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Organizações que aprendem, estratégia

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND PROJECT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The world today reveals a pattern of changes that is increasingly fast and frequent, together with creation and awakening of new Technologies such as new tools capable of aggregating efficiency in the quantification of information. In this scenario it is important to manage the quality, maintenance and processes of use, so that the knowledge becomes effective as a functional asset of the organization. “The realization that only organizations that continuously learn survive have increased interest in knowledge ...” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Knowledge management

aims to support the strategy in all areas of business, to assist in decision making, incorporating a strategic posture to the company and its real competitive situation. It should drive the creation of innovations that generate value for customers and bring competitive advantage to the company.

Keywords: Knowledge Management, Learning Organizations, Strategy

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é levantar e analisar algumas teorias e conceitos sobre organizações do conhecimento, sua atual importância, quais suas melhores práticas, fundamentos e suas interfaces com organizações direcionadas para projeto

Neste estudo pode se constatar abordagens de gestão do conhecimento considerando aspectos relacionados à tecnologia da informação e relacionados à gestão de pessoas. Este trabalho discorrerá sobre as abordagens mencionadas acima, no entanto, sem a pretensão de esgotar o assunto.

2 DESENVOLVIMENTO

A gestão do conhecimento como vantagem competitiva em grandes organizações é hoje, frente à inconstância do ambiente, um fator de sobrevivência, este fator também se reflete em organizações voltadas para projeto.

A crescente competitividade das organizações tem levado a uma significativa diminuição do ciclo de vida de seus produtos e serviços. Observa-se também um grande aumento na oferta de alternativas tecnológicas a serem empregadas na concepção e no desenvolvimento de novas soluções que alavanquem sua participação nos mercados globais.

Implementar efetivamente conceitos, técnicas e instrumentos de gestão do conhecimento organizacional no gerenciamento de projetos corporativos pode se revelar importante diferencial competitivo para as organizações da era do conhecimento.

A gestão do conhecimento como vantagem competitiva em grandes organizações é hoje, frente à inconstância do ambiente, um fator de sobrevivência, este fator também se reflete em organizações voltadas para projeto.

2.1 Empresas Criadoras do Conhecimento

A influência da organização sobre a criação e multiplicação e proliferação do conhecimento está diretamente ligada à sua estrutura organizacional, sendo um importante aspecto da gestão do conhecimento. A forma como o trabalho é organizado e as estruturas de comandam impactam e influenciam o processo de criação do conhecimento, podendo inibi-lo ou facilitá-lo.

A estrutura de uma organização fica evidente na forma como a mesma se divide, suas funções, departamentos e pessoas. Como se interligam e interagem. A complexidade da estrutura de uma organização é geralmente proporcional ao seu tamanho e sua dispersão geográfica. Dentre as diversas formas de se estruturar uma organização, as mais consagradas ao longo do tempo foram a burocracia (Max Weber) e a força-tarefa.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), e Davenport e Prusak (1998) definem indicações para estruturas mais adequadas à criação do conhecimento na organização. Em seus dois livros sobre Gestão do Conhecimento, Nonaka (1997, 2000), diz que a hierárquica tradicional não fornece um ambiente adequado à criação, proliferação e compartilhamento do conhecimento. Faz-se necessário horizontalizar a estrutura das organizações visando estimular a criatividade, iniciativa e inovação.

As organizações do conhecimento são compostas por diversas conexões que constituem redes de significações, conhecimentos e negócios. Neste âmbito organizacional, o conteúdo do trabalho também passa por mudanças significativas, uma vez que informação e conhecimento representam ao mesmo tempo a matéria prima e o resultado do trabalho. Estas organizações têm intenso investimento em conhecimento com reflexo em altos custos/investimentos em desenvolvimento. Por exemplo, as mais recentes drogas da indústria farmacêutica possuem pouca matéria prima e muito conhecimento embutido, resultado de altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. Em contraste com a máquina a vapor, com alta utilização de: matéria prima, horas de trabalho na sua construção e comparada com o contexto atual tinha relativamente pouco conhecimento aplicado.

Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento e seu ponto de partida são propostas por Pereira (2002). Sua proposta de arquitetura organizacional é estruturada em quatro pilares: o saber que estabelece o conhecimento como competência essencial, a estrutura que busca flexibilidade para criação e disseminação do conhecimento, a tecnologia/processos compreendendo desde a identificação, passando pela seleção até o compartilhamento do conhecimento e o quarto pilar, as pessoas.

O quadro 1 a seguir, retirado de Sveiby (1998) compara os princípios da organização do conhecimento com os princípios organizacionais da era industrial.

Quadro 1 – Princípios organizacionais – era do conhecimento X da era industrial

ITEM	Visto pelo paradigma industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento
<i>Pessoas</i>	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receita
<i>Base de poder dos gerentes</i>	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
<i>Luta de Poder</i>	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
<i>Principal tarefa da gerência</i>	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
<i>Informação</i>	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
<i>Produção</i>	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar recursos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
<i>Fluxo de informações</i>	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
<i>Forma básica de receita</i>	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
<i>Estrangulamentos na produção</i>	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
<i>Manifestação da produção</i>	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
<i>Fluxo de produção</i>	Regido pela máquina, sequencial	Regido pelas ideias, caótico
<i>Efeito de porte</i>	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
<i>Relacionamento com o cliente</i>	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
<i>Conhecimento</i>	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
<i>Finalidade de aprendizado</i>	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
<i>Valores do mercado acionário</i>	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
<i>Economia</i>	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Sveiby (1998)

2.2 Fundamentos das Organizações do Conhecimento

Segundo Sveiby (1998), são necessários seis pontos fundamentais para serem observados e aplicados na estrutura ou no ambiente organizacional de uma empresa quando ela deseja efetivamente implantar um projeto de gestão do conhecimento. É necessário propiciar um real e efetivo compartilhamento e transferência dos conhecimentos.

Cultura do conhecimento: Deve-se criar uma cultura que promova a abertura e aceitação de idéias ou sugestões de melhoria em geral, vindas de todos os níveis. Estimular o compartilhamento dos conhecimentos individuais, a inovação a criatividade e iniciativa dos funcionários criando um ambiente favorável que valorize as pessoas criativas.

Segundo Nonaka (1998) “A criação de conhecimentos envolve tanto ideais quanto idéias”

Motivação: Esse processo criativo deve ser estimulado, os funcionários devem ser incentivados. A gestão do conhecimento deve ser esclarecida e de que forma pode auxiliá-las na transferência, criação de conhecimento, consequentemente melhorando seu desempenho diário. Deve se reconhecer a autoria e contribuição do respectivo funcionário, implantar ferramentas e programas de objetivos que premiem os funcionários que obtiverem destaque. Estimular a educação contínua privilegiando para os que já tem como princípio compartilhar e consolidar suas informações tácitas.

Conhecimento Estruturado: O conhecimento interno estruturado é composto por todos os procedimentos, sistemas de informação, manuais, métodos e os padrões utilizados na área e na empresa. Devem ser estruturados visando atender de forma rápida e ampla as demandas atuais e futuras da empresa. O conhecimento interno informal (tácitos e explícitos não estruturados) são as experiências e conhecimentos adquiridos pelas pessoas durante sua vida profissional. Sobre este conhecimento é que a organização alcançará o maior resultado, através da criação de grupos de discussão, a formação de uma rede de pessoas que troquem informações, gerando o conhecimento. O conhecimento externo compreende prospectar experiências externas à organização para somar às internas, pode ser obtido por diversas fontes como; clientes, fornecedores, a sociedade ou empresas do mesmo setor.

Divulgação: Como principal dificuldade na implementação do gerenciamento do conhecimento podemos citar a resistência dos funcionários em transmitir o que sabem, acreditando que seus conhecimentos são sua garantia de emprego. É necessário encontrar a melhor forma de divulgar o conhecimento, de maneira que as pessoas realmente a utilizem na execução das suas atividades. Que não aconteça somente a divulgação inicial e depois caia no esquecimento. Um ponto importante é que os envolvidos possam utilizar vários canais de acesso e que tenham liberdade para a divulgação sem restrições e sem que tenham que passar por diversos níveis hierárquicos da empresa, o conhecimento deve fluir facilmente.

Segundo Davenport e Prusak (1998), existem 3 formas naturais que promovem a transmissão do conhecimento entre as pessoas, são elas : a Reciprocidade (visando algo do seu interesse), a reputação (interesse de mostrar/promover) e o Altruísmo (gosta de ajudar).

Atualização e continuidade: A organização deve encontrar maneiras práticas de estimular o processo. O sistema deve ser realimentado e atualizado continuamente. Esta é uma das tarefas mais complexas em um programa de GC. É necessário inserir as atividades do sistema de GC nas atividades diárias, facilitando as realimentações e atualização da base de conhecimento. Essa tarefa deve ser assumida como uma rotina e para isso os funcionários devem sentir que ganham algo com isso, é quando o plano de motivação atua.

Liderança e metas: É fundamental que o líder seja uma pessoa de visão e que patrocine e compre a idéia do projeto. Deve logicamente possuir um bom relacionamento com as pessoas e ser predisposto a aceitar desafios, dirigindo a equipe no sentido de obter os resultados esperados. Além da necessidade do líder possuir grande parte destas características, ele deve procurar montar a equipe de trabalho com pessoas afins. É necessário manter as pessoas com potencial, motivadas ao trabalho mesmo quando a demanda de projetos ou de serviços for pequena, de forma a estimulá-la a participar de outros projetos interessantes para que não correr o risco de perdê-la ou desmotivá-la. “Os gerentes devem desafiar os empregados a reexaminar os seus pressupostos” (Nonaka et all, 2000).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a orientação voltada ao conhecimento, no conjunto hierárquico da empresa, estimula o questionamento dos padrões até então aceitos, resultando em ganhos de produtividade e agregação de valor ao produto final.

É fundamental a contínua prospecção do ambiente organizacional - interno e externo - em busca de informações relevantes para a compreensão dos negócios, clientes e demais atores ambientais em suas interações complexas, esta prospecção direciona a ação organizacional e pode vir a reduzir ou aumentar a incerteza. No caso de aumentar a incerteza, a organização

deve promover a uma contração coletiva ou entendimento compartilhado através de rodadas de negociação e interpretação e análises sistemáticas. Esta informação retida pelo processo de construção é fundamental para a proposição ou melhoria de produtos e serviços. Este processo contribui para a melhoria das decisões e resulta em maior comprometimento com esses cursos de ação tomados.

Segundo Sveiby (1998), as organizações do conhecimento possuem algumas características específicas. Primeiro a qualificação dos colaboradores, responsáveis pela conversão de informação em conhecimento, utilizando-se de suas próprias competências, com ou sem auxílio de fornecedores de informação ou de conhecimento especializado. Segundo o fato de elas possuírem poucos ativos tangíveis, ao passo que seus ativos intangíveis representam mais valor ou o verdadeiro valor.

O quadro 2 a seguir procura demonstra o valor total de mercado de uma empresa através da classificação dos ativos intangíveis obedecendo a estruturas: externa, interna e competências individuais.

Quadro 2 – Ativos intangíveis

Patrimônio visível: (valor contábil) ativos tangíveis menos a dívida visível.	ATIVOS INTANGÍVEIS (ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa: marcas, relações com clientes e fornecedores.	Estrutura Interna: a organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software.	Competência Individual: escolaridade, experiência.

Fonte: Sveiby (1998)

2.3 Organizações Voltadas para Projeto e a Gestão do Conhecimento

Em função das complexidades associadas a esta forma de organização torna-se difícil desenvolver rotinas que maximizem o fluxo de conhecimento e captação de aprendizagem de um projeto para o próximo, apesar do crescente desenvolvimento nas áreas de comunicação e tecnologia da informação há ainda muita limitação em TI quanto à captura e codificação do conhecimento. Independente das limitações mencionadas os sistemas e tecnologias de informação dão um apoio imprescindível aos projetos de gestão do conhecimento. São responsáveis por incentivar e facilitar a interação entre as pessoas facilitando a formação de grupos e redes de aquisição e troca de informações, além de compartilhar problemas, perspectivas, ideias e soluções no dia-a-dia.

Essa tecnologia é apenas um meio que possibilita tal compartilhamento; ela não é o fim em si mesmo. Ou seja, as tecnologias da informação permitem através de seus recursos podem indicar e interligar pessoas com conhecimento e que precisem compartilhar conhecimento à distância. Videoconferência por computadores de mesa e computação multimídia que transmite áudio e vídeo, como também texto, tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa para outra. O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para intercâmbio do

conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. (DAVENPORT, PRUSAK, 2000).

Outra aparente limitação para implantação da gestão do conhecimento em organizações direcionadas para projeto encontra-se na etapa de análise e registro das lições aprendidas, as lições aprendidas devem ser documentadas gerando uma base de dados. Estes registros servem para documentar sucessos e fracassos durante o projeto e devem ser acessíveis tanto para utilização no próprio projeto como em projetos futuros. Informações históricas são úteis para os envolvidos no projeto. Informações de projetos anteriores podem ajudar inicialmente a decidir sobre a aceitação e início de um projeto.

Apesar da importância desta etapa o registro destas informações nem sempre acontece, seja devido a falta de disciplina, seja em função da velocidade até mesmo na descontinuidade da estrutura, como também devido à resistência dos participantes do projeto em admitir que cometeram erros ou aprenderam com os fatos ocorridos no desenvolvimento do projeto. Para evitar este tipo de empecilho no registro deste conhecimento fruto de resultados eventualmente negativos, deve-se estimular exaustivamente a formação de uma cultura anti-punitiva, que transmita a confiança aos seus participantes diante de seus erros.

Este aprendizado obtido durante o desenvolvimento é um ativo de fundamental importância deve transcender ao projeto, para que seja utilizado nos próximos empreendimentos da organização.

As lições aprendidas, extraídas durante as interações entre os membros da equipe no dia a dia, traduzem-se em aprendizado coletivo, ou seja, uma harmônica combinação entre processos organizacionais e habilidades individuais para a geração de novos conhecimentos. A utilização do conhecimento por toda a organização, gerado a partir da aprendizagem coletiva, leva a tomada de decisões mais acertadas, além de criar vantagens sustentáveis.

A composição de projetos, a partir da integração de fundamentos da gestão do conhecimento para gerar valor à organização, é o desafio do escritório de projetos. Buscando essa integração com a gestão do conhecimento alguns elementos devem ser levados em conta nas funções do PMO buscando o compartilhamento do conhecimento gerado na organização.

O modelo de gestão empresarial deve privilegiar a estratégia de conhecimento, visando fundamentar a estratégia de criação, disseminação e uso do conhecimento organizacional. A Gestão de pessoal deve otimizar a alocação de pessoal da equipe em razão de suas competências. Fluxos de cooperação (acesso à base de conhecimentos) entre os projetos em desenvolvimento devem ser estabelecidos e estimulados. A gestão do conhecimento visa apoiar a alavancagem, o bom uso, o aprimoramento, a prontidão, a reciclagem e as trocas de conhecimentos relevantes ao negócio.

O projeto deve ter foco na capacitação, devendo estar estruturado e envolvido em um contexto capacitador e motivador para a aprendizagem, ou seja, na fase de planejamento devem ser previstas as formas, regras princípios e meios de retenção de conhecimentos relevantes ao projeto e/ou negócio da organização. Deve-se priorizar a utilização do conhecimento como foco estratégico contínuo, assegurando sua permanência na organização após o encerramento dos projetos e ainda, sua atualização.

A gestão de projetos, com metas de conhecimento, por si só é fator de mobilização de pessoal, pois confere tangibilidade a conceitos intangíveis por meio da definição dos objetivos a que se propõem. Os elementos apresentados guardam similaridade no que se refere à

disseminação de conhecimentos adquiridos ao longo dos processos, com ênfase ao registro do aprendizado obtido pela equipe. Sendo assim, toda iniciativa em gerenciar o conhecimento de equipes de projetos reside na formulação prévia de estratégias de conhecimento a serem monitoradas pelo PMO na gestão dos conhecimentos gerados no desenvolvimento dos projetos.

É fundamental ressaltar a importância das lições aprendidas ou aprendizado como forma de gerar novos conhecimentos a cada dia, em oposição à temporalidade dos projetos a gestão do conhecimento visa a continuidade de ações voltadas à mudança do comportamento no uso de novo e importante recurso produtivo. Enfatizar as contribuições do capital humano nas melhorias dos processos organizacionais, enfatizar também a importância de agregar valor às informações disponíveis, promovendo a melhoria e eficácia das atividades relacionadas ao conhecimento. É imprescindível motivar uma mudança mesmo que gradual na qual as pessoas vão modificar seus comportamentos com relação ao conhecimento e a aprendizagem.

Processos devem ser criados, os registros e documentos bem como sua forma de execução devem ser organizados até que tudo possa ser incorporado a um sistema de gestão que visa a continuidade de ações orientadas à mudança do comportamento no uso do novo recurso produtivo: o conhecimento. A observação dos aspectos relevantes supracitados evidencia a necessidade de crescer, às funções do escritório de projetos, elementos da gestão do conhecimento para fundamentar estratégias orientadas à criação, disseminação e uso do conhecimento. Essas funções permeiam a gestão das competências que compõem a equipe, a capacitação do envolvidos no processo e a mobilização de esforços cooperados entre os projetos desenvolvidos, no sentido de assegurar perenidade e aprendizagem permanente.

Segundo a visão de Probst (2002), não há processo padrão para integração da gestão do conhecimento ao desenvolvimento de projetos. A maneira mais apropriada é iniciar com as estruturas e métodos já disponíveis na empresa, aplicando-a ao atingimento de metas de conhecimento definidas no plano estratégico. É de extrema importância estabelecer núcleos coordenadores do processo de aprendizagem e gestão das competências do projeto, tal qual o papel do escritório de projetos enquanto setor de responsável pela administração de ações eficientes em gestão do conhecimento organizacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velocidade e o impacto das constantes e frequentes mudanças é hoje um dos fatores preocupantes para uma organização. Essas mudanças sejam elas: de economia, de mercado, de tecnologia, atreladas a velocidade/facilidade de copiar novos produtos e serviços e também a alta rotatividade dos recursos humanos nos descreve um cenário no qual gerir essas mudanças passa inicialmente pela leitura, quantificação, interpretação das mesmas, ou seja, passa por um adequado processo de gestão de conhecimento/informação, incluindo o que abrange as políticas de recursos humanos. Cada vez mais o fator conhecimento e, sua gestão é de caráter estratégico para a tomada de decisões e conseqüentemente para a sobrevivência das organizações.

Podemos identificar como questão central a necessidade de mudança na cultura e na filosofia organizacional. É necessário assimilar diversas alterações em sua cultura para que as organizações viabilizem uma cultura de aprendizado contínuo que as permita estar adaptadas às inúmeras transformações advindas da sociedade, baseada na informação e no conhecimento. Como alguns dos fatores principais do aprendizado organizacional estão os programas de

formação continuada, a troca de experiência, a criação e o compartilhamento do conhecimento. Além do desenvolvimento de competências ou habilidades profissionais para interagir de forma efetiva com a informação e o conhecimento que permiti aos funcionários, frente qualquer tipo de situação, identificar, localizar, avaliar, organizar, comunicar, e utilizá-los tanto para a resolução de problemas como para o aprendizado a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BALCEIRO, R.B. **A Gestão de Pessoas para o Profissional do Conhecimento**. Programa de Engenharia de Produção – COPPE, UFRJ (2003) – artigo CRIE/UFRJ.

BUKOWITZ, W. ; WILIAMS R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Bookman(2002).

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura**.Vol I. São Paulo. Editora Paz e Terra, 1999.

DAVEL, E. ; MELO, Marlene C.O.L. **Gerência em Ação: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. FGV (2005)

DAVENPORT, T. H. **Pense Fora do Quadrado**.Rio de Janeiro: Campus (1954).

DRUCKER, P. F. **Administrando para obter resultados**.Reimpressão da 1ª. edição (1998).

_____. **O homem que inventou a administração**”. Tradução de Classic Drucker. 2ª. Edição (1963).

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. **Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?** *Journal of Education for Library and Information Science*, 41(4): 294-306, 2000.

GARVIN, D.A..**Building a learning organization**. In: Harvard Business Review - julho/agosto 1993.

GATTONI, R.L.C. **A Atuação do Gerente de Projetos na Era do Conhecimento**. 4º. Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento – ISKM/DM 2001. - artigo CRIE/UFRJ.

GATTONI, R.L.C. **Gestão do Conhecimento Aplicado à Prática da Gerência de Projetos**. Ed. C/Arte (2004).

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados e amanhã**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. 13^a. reimpressão (2000).

KERZNER, HAROLD. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2^a. Edição (2006)

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

PORTER, M..**Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**, 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1990.

POWERSHIFT. **As mudanças do poder**. Trad. Luiz Carlos do Nascimento Silva, 3^a ed., Rio de Janeiro, Record, 1993.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento – Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROSSATO, Maria Antonieta, **Uma Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento**, COPPE/UFRJ, 554p. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

SENGE, P. M. The **leader's new work: building learning organizations**. Sloan Management Review, v. 32, n. 1, p. 7-23, 1990.

_____. **A dançadas mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24^a. Edição (2008). SIQUEIRA, M. C. **Gestão Estratégica da Informação**. Brasport (2005).

TOFFLER, A. **A Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.